



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

LIANA SOUSA MARTINS

**GESTÃO AMBIENTAL:
A ecoeficiência aplicada no mundo financeiro
Estudo de caso em uma das diretorias de uma instituição bancária**

Brasília
2015

LIANA SOUSA MARTINS

**GESTÃO AMBIENTAL:
A ecoeficiência aplicada no mundo financeiro
Estudo de caso em uma das diretorias de uma instituição bancária**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Jana D’Arc Bicalho

Brasília
2015

LIANA SOUSA MARTINS

**GESTÃO AMBIENTAL:
A ecoeficiência aplicada no mundo financeiro
Estudo de caso em uma das diretorias de uma instituição bancária**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Joana D'Arc
Bicalho

Brasília, 22 abril de 2015.

Banca Examinadora

Profa. MSC. Fabyola Simonassi

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

À Bruna e ao João Gabriel, como sempre.

“Há uma mudança em curso no mundo que precisa ser melhor diagnosticada e compreendida. Ela é típica dos períodos de transição, em que novos valores e atitudes desmontam lenta e progressivamente o que havia antes.”

André Trigueiro

RESUMO

Após milhares de anos utilizando os recursos da natureza de forma imponderada, a humanidade começou a se preocupar com a preservação e o uso racional desses recursos, como a redução de consumo, a reutilização de materiais e a reciclagem de resíduos. A erradicação do comportamento consumista e a mudança cultural nesse sentido requerem tempo e incentivos para alcançar todas as camadas da sociedade. As regulações ambientais e normas legais, surgidas a partir de meados do século XX, vêm forçando as empresas, de modo geral, a reverem sua forma de produção de bens e serviços no sentido de se evitarem impactos ambientais irreversíveis. Nessa direção, esta pesquisa apresenta um estudo de caso sobre o programa de ecoeficiência de uma instituição financeira - cuja meta principal é o alcance de bons resultados econômicos - para verificar se tal programa é conhecido e cumprido pelos seus funcionários e se vem propiciando o surgimento de uma nova cultura organizacional baseada nos preceitos do desenvolvimento sustentável. Adotou-se como método a pesquisa de campo, com aplicação de um questionário de perguntas estruturadas para os componentes de uma das diretorias da instituição. Pela análise dos resultados, percebeu-se que a empresa precisa rever a forma de divulgação do programa, criando meios que instiguem os funcionários a se interessarem pelo assunto, a realizarem os cursos disponíveis sobre responsabilidade socioambiental e a realizarem efetivamente as ações propostas. As políticas ambientais de empresas devem ser aplicadas e cobradas a partir de ações práticas, porque os recursos naturais não se sustentarão com palavras ou documentos.

Palavras-chave: Consumo. Cultura. Ecoeficiência. Sustentabilidade.

ABSTRACT

After thousands of years using the resources of the nature in a ill-considered way, mankind began to worry about the preservation and rational use of these resources, such as reducing consumption, reusing materials and recycling waste. The eradication of consumer behavior and cultural change accordingly require time and incentives to reach all layers of society. Environmental regulations and laws, arising from the mid-twentieth century, are forcing companies generally to review their way of producing goods and services in order to avoid irreversible environmental impacts. In this sense, this research presents a case study on the program of eco-efficiency of a financial institution - whose main goal is achieving good economic results - to see if this program is known and fulfilled by its employees and if is leading to the emergence of a new organizational culture based on the principles of sustainable development. Method was adopted as the research field, by applying a structured questionnaire for the components of a board of the directors of this company. Analyzing the results, it was noticed that the company needs to review the way of publicizing the program, creating fields that encourage employees to take an interest in the subject, to make the courses available on environmental responsibility and to effectively carry out the proposed actions. Environmental policies of enterprises should be applied and demanded in practical actions, because natural resources will not stand with words or documents.

Key words: Consumption. Culture. Eco-efficiency. Sustainability.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS EMPRESAS	13
1.1 Meio ambiente	14
1.2 Agenda 21	16
1.3 ISO 14000	17
2 CULTURA ORGANIZACIONAL - O VALOR DAS PESSOAS	20
2.1 Gestão de Pessoas	21
2.2 Comunicação para a Sustentabilidade	23
3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA - UM DIFERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO	25
3.1 Educação Ambiental	26
4 O PROGRAMA DE ECOEFICIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	30
5 A PESQUISA - RESULTADO E ANÁLISE	33
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE - Questionário da pesquisa	55

INTRODUÇÃO

Os diálogos entre os governos mundiais a respeito do desenvolvimento sustentável e os debates acerca de ações efetivas para a preservação do meio ambiente ainda são recentes, considerando o fato de que os recursos naturais são usados sem piedade desde milênios. Os grandes encontros para discutir o tema começaram na década de setenta, do século vinte, após alguns anos de debates sobre os riscos da degradação do meio ambiente. Os conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental surgiram desses estudos e discussões e vêm gradativamente se traduzindo em práticas da vida privada e coletiva. As organizações públicas e privadas perceberam que deveriam se envolver mais com os movimentos ambientais e preocupar-se com a segurança do trabalho e as regulamentações governamentais (BERTONCELLO; CHAG JÚNIOR, 2007).

Diante do crescimento do apelo ambiental, as empresas (públicas e privadas) não têm outra alternativa além de melhorar suas práticas e se comprometerem com as mudanças necessárias para contribuir com a sustentabilidade do planeta. Essas instituições são compostas de pessoas diversas, com diferentes crenças e valores, ainda que dentro de uma mesma sociedade. Portanto, o comprometimento é das pessoas que compõem as organizações.

É preciso considerar que, “além das questões ambiental, tecnológica e econômica, o desenvolvimento sustentável envolve uma dimensão cultural e política, que vai exigir a participação democrática de todos na tomada de decisões para as mudanças indispensáveis” (CASTRO, 1998, p.240).

Algumas empresas têm constante rotatividade de administradores ou de empregados. Para que o compromisso socioambiental permaneça, é preciso assegurar a continuidade das políticas instauradas de modo que essas façam parte da sua cultura organizacional.

Esta pesquisa se propõe a fazer um estudo de caso numa das diretorias de um banco federal que conta com cento e trinta e três empregados. Em 2006, a instituição lançou o Programa de Ecoeficiência que é formado por um conjunto de programas e ações que combinam o desempenho econômico ao social e ambiental

nos processos produtivos da empresa, buscando racionalizar o consumo de bens naturais e reduzir o volume de descarte e de emissões de gases de efeito estufa.

No intuito de obter a colaboração do corpo funcional com o programa, a empresa promove algumas campanhas internas de conscientização sobre ecoeficiência, disponibiliza cursos presenciais, auto-instrucionais e materiais didáticos sobre o assunto, e publica regularmente matérias e artigos sobre o tema nos meios de comunicação interna.

O objetivo principal da pesquisa é verificar o grau de conhecimento e de envolvimento dos funcionários da unidade com o programa de ecoeficiência adotado pela empresa que visa propiciar a mudança dos hábitos de consumo dos seus colaboradores, instituindo uma cultura dentro da organização para alcançar os padrões necessários de que necessita ao cumprimento das leis ambientais e para se tornar uma empresa ambientalmente responsável. A amostragem pode indicar se a questão da responsabilidade ambiental está sendo absorvida pelos empregados que ocupam diferentes cargos na unidade

A partir do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos: a) verificar se a divulgação do programa na empresa tem alcançado a maior parte do quadro funcional; b) perceber se o programa tem contribuído para criar uma cultura baseada nos princípios da ecoeficiência; c) diagnosticar se este vem alcançando o objetivo de reduzir progressivamente o consumo e o desperdício de insumos, a exemplo de papel, toner, água e energia.

A princípio, trata-se de uma pesquisa básica, que busca o conhecimento científico sem o comprometimento com sua aplicação imediata, e que se desenvolve inicialmente por meio de revisão da literatura, em fontes primárias e secundárias.

A revisão da literatura permite à pesquisadora aumentar seu conhecimento com tudo o que possa servir em sua pesquisa e tornar suas intenções mais conscientes e articuladas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Em seguida, parte-se para a pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário composto de perguntas estruturadas aos funcionários da diretoria para medir seu grau de conhecimento e de envolvimento com o programa de ecoeficiência da empresa. A abordagem é qualitativa, com uma metodologia mais

descritiva, que não prioriza os modelos matemáticos e estatísticos (CASARIN; CASARIN, 2011).

Para finalizar, faz-se a verificação dos resultados desse programa descritos nos relatórios da empresa que estão disponíveis para consulta pública no site da empresa, na internet.

Adotar uma postura responsável ambientalmente vai muito além de passar uma imagem positiva à sociedade. O futuro das empresas depende muito de práticas corretas nesse sentido e as ações adotadas por uma organização são realizadas por cada um de seus trabalhadores, perpassando todos os escalões.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa poderá contribuir para a percepção de como os princípios relacionados à ecoeficiência podem se tornar (ou não) hábitos dos funcionários de uma empresa que, apesar de criar um programa para a questão, atua no ramo financeiro e, portanto, tem seus objetivos mais ligados ao resultado econômico.

Para a pesquisadora o tema da sustentabilidade se mostra interessante pela constatação de que o futuro do planeta deve ser uma preocupação de cada indivíduo. Além disso, há também a possibilidade de um maior conhecimento de hábitos e atitudes dos colegas de profissão sobre a questão ambiental e de seu envolvimento com propostas de mudança de comportamento em relação ao consumo sustentável.

Para a empresa, de posse dos resultados, possibilita uma avaliação da necessidade de ajustes e melhorias no programa existente, de modo que alcance e mesmo supere o nível exigido pelos órgãos reguladores e pela sociedade, o que daria a este estudo um salto qualitativo.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta um breve histórico sobre o surgimento do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e sua consolidação na gestão empresarial. Em seguida, a segunda seção foca o meio-ambiente, um dos critérios da RSE, enfatizando a importância da gestão ambiental na sociedade e no mundo corporativo. A terceira e a quarta seções transcorrem sobre a Agenda 21 e a ISO 14000, respectivamente, que são dois importantes documentos que surgiram das discussões sobre desenvolvimento sustentável.

O segundo capítulo proporciona uma análise sobre Cultura Organizacional, desdobrando-se na questão da importância da área de Gestão de Pessoas para se introduzir uma nova cultura entre os empregados de uma organização.

No terceiro, apresenta-se a relevância da Educação Corporativa na busca de capacitarem-se os funcionários com conhecimento e compreensão das práticas essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais, práticas essas que podem vir a se tornar hábitos de vida. Para uma abordagem mais específica sobre o tema da sustentabilidade, o capítulo se desdobra numa seção sobre a Educação Ambiental.

O quarto capítulo faz uma apresentação da empresa e do seu programa de ecoeficiência, quando de sua criação e objetivos.

O quinto capítulo relata a pesquisa realizada e a análise dos seus resultados.

1 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS EMPRESAS

A responsabilidade sócio-empresarial está relacionada com a ética e a transparência na gestão dos negócios, e as discussões sobre esse tema já vêm de algum tempo. Começaram nos Estados Unidos, no início da década de 50, depois repercutiram na Europa e daí foram para o resto do mundo.

Fernanda Borger (2006, p. 17-21) conta que Howard Bowen foi o precursor da responsabilidade social empresarial, a RSE, baseando-se na ideia de que os negócios geram poder e decisão e que as ações empresariais impactam a vida dos cidadãos. Assim, ele levantou questões sobre quais seriam as responsabilidades dos empresários com a sociedade. Na década de 60 o conceito de RSE vai se formalizando e o foco passa a ser no entendimento de que a responsabilidade das empresas vai além da mera geração e incremento dos lucros, sendo também a forma como utiliza os recursos econômicos e humanos da sociedade, para que estes possam atender a sociedade de forma mais abrangente. A partir dos anos 70, a RSE entra na discussão pública sobre os problemas sociais e a conscientização da problemática ambiental se torna relevante.

Fruto das constantes mudanças sociais, hoje os consumidores são mais exigentes e pressionam as empresas com seu poder de compra. Segundo Sanches (2000), novos valores e ideologias surgiram na sociedade que incluem a democracia, a igualdade de oportunidades, a saúde e a segurança no trabalho, a proteção ao consumidor, um meio ambiente mais limpo.

A responsabilidade social empresarial pressupõe alguns critérios, definidos a partir de sete temas principais onde as práticas de RSE são mais frequentes: Direitos Humanos, Direitos das Relações de Trabalho, Proteção das Relações de Consumo, Meio Ambiente, Ética e Transparência, Diálogo/Engajamento com Stakeholders e Governança Corporativa (INSTITUTO ETHOS, 2006). O tema sobre o meio ambiente tem grande destaque e vem sendo bastante discutido na sociedade, que cobra das empresas atitudes mais sérias e eficazes contra a sua degradação e o desperdício dos recursos naturais.

1.1 Meio Ambiente

Em 1972, na Conferência de Estocolmo, organizada pela Organização das Nações Unidas - ONU, ficou definido que a questão ambiental é fator condicionador e limitante ao crescimento econômico. A responsabilidade social passa a ficar mais evidente porque a atuação das empresas gera impactos na qualidade de vida e no futuro do planeta.

No estudo Limites do Crescimento, uma publicação do Clube de Roma do mesmo ano, algumas teses e conclusões foram levantadas a respeito da continuidade de crescimento populacional, industrial, produção de alimentos, poluição e diminuição dos recursos naturais. Permanecendo a mesma tendência de crescimento, seu limite seria alcançado em cem anos. Porém, seria possível reverter esse quadro buscando uma estabilidade ecológica e econômica de forma planejada, de modo que as necessidades materiais básicas de cada pessoa no mundo sejam satisfeitas e que todos tenham as mesmas oportunidades de se desenvolverem (BRÜSEKE, 1994).

Desde então, há muitas discussões e estudos a respeito da busca do desenvolvimento sustentável, cuja definição dada é “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Esse conceito foi apresentado no relatório Nosso Futuro Comum, também conhecido como relatório de Brundtland, resultado do trabalho da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, da ONU (MUDANÇAS CLIMÁTICAS, 2014). Apesar das críticas ao relatório e ao conceito por muitos ambientalistas, o termo se difundiu pelo mundo e é ainda utilizado hoje no entendimento da busca pelo equilíbrio entre o crescimento econômico e a preservação ambiental.

Os governantes traçam as políticas de crescimento econômico para seus países, as empresas buscam alcançar mais lucros e resultados e, seguindo essa corrente, também as pessoas continuam empenhando esforços em busca do que a sociedade chama de sucesso na vida e, assim, crescem seus hábitos de consumo baseados no alcance de um *status* social. Nesse ritmo, a preocupação com o uso abusivo dos recursos naturais e seu desperdício permanece bem atrás dos

interesses individuais e coletivos e as ações para reverter esse quadro ainda não são colocadas em prática por todas as camadas da sociedade. De acordo com Geraldo Sardinha (2009), o consumo da forma como é hoje está insustentável tanto para o meio ambiente como para a humanidade. Ainda do ponto de vista desse autor:

Acompanhando o agravamento da problemática socioambiental, o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu ao longo dos últimos anos, tornando-se um dos principais objetivos e políticas públicas em todo o mundo. E graças à crescente pressão exercida pelos diversos segmentos do mercado mundial, tornou-se também pauta relevante nas agendas empresariais. A busca pela sustentabilidade exige nova postura dos governos, dos cidadãos e das empresas. (SARDINHA, 2009, p. 38-39).

Atualmente os governos são pressionados pela comunidade internacional, ONGs, ambientalistas e a própria comunidade local a adotarem medidas concretas para a defesa do meio ambiente (SEIFFERT, 2005). Alguns governos atuam mais, algumas empresas realmente se preocupam com a redução do impacto que criam no meio ambiente, algumas pessoas buscam reduzir o seu consumo e seus desperdícios, mas as ações ainda não estão integradas e incorporadas na cultura e hábitos de vida de todos.

Ainda segundo Seiffert (2005), a regulamentação ambiental e outras normas legais podem trazer a conciliação das necessidades econômicas de uma comunidade e os limites impostos pelo meio ambiente. É importante entender que as medidas de proteção ambiental não foram criadas para impedir o desenvolvimento econômico, mas para que se possa avaliar o custo/benefício ambiental associado a ele. Quando se faz a relação entre o meio ambiente e desenvolvimento, é necessário compreender como esse desenvolvimento deve acontecer levando em conta os custos sociais, econômicos e ambientais.

Uma questão interessante levantada por Jaccobi (2001, p.11) é “que existe uma restrita consciência na sociedade a respeito das implicações do modelo de desenvolvimento em curso”. É preciso estimular a sociedade a participar mais ativamente das discussões sobre o seu destino, identificando conjuntamente seus problemas objetivos e possíveis soluções. Como os problemas ambientais e os riscos decorrentes deles crescem a passos rápidos, sendo que o processo de

resolução para eles é lento, é cada vez mais necessária uma educação ambiental e o acesso à informação.

1.2 Agenda 21

Em 1992 aconteceu, na cidade do Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Eco 92 ou Rio 92. Os resultados desse encontro geraram alguns acordos, sendo a Agenda 21 o mais importante. O documento foca a importância e necessidade de cada país em colaborar com soluções inovadoras para o desenvolvimento no planeta e é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, buscando o equilíbrio entre a proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (RIO 92, 2011).

A construção da Agenda 21 Brasileira foi baseada nas diretrizes da Agenda 21 Global. Levou seis anos para ficar pronta, foi concluída em 2002 e passou a ser implementada em 2003. Ela é composta de dois documentos distintos, Agenda 21 Brasileira – Ações Prioritárias e Agenda 21 Brasileira – Resultado da Consulta Nacional. Este último traz as propostas apresentadas nos encontros realizados em todo o país durante a construção da Agenda 21 Brasileira. O primeiro documento enumera os desafios mais urgentes a serem enfrentados pela sociedade brasileira em busca de um novo desenvolvimento e elenca 21 ações prioritárias de temas como economia, inclusão social, sustentabilidade urbana e rural, recursos naturais, governança e ética. Uma dessas 21 ações se refere à ecoeficiência e responsabilidade social das empresas, condição necessária à expansão e internacionalização dos negócios num ambiente competitivo com os padrões atuais vigentes (MMA, 2014).

O capítulo 28 da Agenda 21 Global estabelece que os governos federais implementem uma Agenda 21 local que desenvolva políticas ambientais locais e auxilie na implementação das políticas ambientais nacionais, uma vez que estas dependem da participação e cooperação das autoridades locais para o alcance de seus objetivos. O processo de construção desse documento local pode se iniciar tanto a partir do poder público quanto da sociedade civil. Sendo assim, setores

relevantes podem criar sua Agenda 21, como escolas, empresas e biomas brasileiros (MMA, 2014).

No âmbito empresarial já houve a mudança de postura, que antes era a de deixar a questão dos impactos ambientais produzidos para discussão e busca de soluções apenas pelo governo e sociedade, para a assunção dessa responsabilidade dentro da organização. Um exemplo disso no Brasil foi a criação, em 1997, do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS, uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras, articulando-se com os governos e a sociedade civil. Hoje, a instituição integra a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21 - CPDS - e representa suas associadas em Conferências, Conselhos e Fóruns nacionais e internacionais, além de ser o representante no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development* - WBCSD, uma instituição em sustentabilidade empresarial no mundo com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países.

1.3 ISO 14000

Outro resultado que surgiu das discussões sobre o desenvolvimento sustentável foi a adoção das normas ISO 14000, voltadas para uma abordagem organizacional da gestão ambiental (SEIFFERT, 2005).

A Organização Internacional para a Normalização – ISO é uma organização não governamental formada por órgãos nacionais de normalização de todo o mundo que tem por objetivo publicar documentos que definem práticas internacionalmente aceitas, no formato de Normas Internacionais que estabelecem regras a serem seguidas.

Em 1993 a ISO estabeleceu um comitê para a criação de uma série de normas internacionais de gestão ambiental que recebeu o nome de ISO 14000. Vários aspectos são abordados nessa série como os sistemas de gestão ambiental, auditorias ambientais, rotulagem ambiental, avaliação do desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida e terminologia. A Norma ISO 14001 é a estrutura de sistemas de gestão ambiental - SGA - mais reconhecida mundialmente (LEMOS,

2013). Segundo informações desse autor, o Brasil atingiu a marca de cinco mil certificados ISO 14001 em 2012. Para obtê-lo, uma empresa deve estabelecer sua política ambiental, implementar um sistema de gestão ambiental, cumprir as legislações ambientais aplicadas ao seu país e comprometer-se com a melhoria contínua de seu desempenho ambiental.

Um grande passo para uma atitude mais adequada quanto ao uso dos recursos disponíveis do planeta é entender que crescimento econômico e desenvolvimento sustentável não são antagônicos e que podem sim ser alcançados simultaneamente. Com a pressão do consumidor, as empresas passam a criar políticas e estratégias que incluem em seus processos a gestão ambiental. De acordo com Seiffert (2005), essa gestão é um processo adaptativo e contínuo por meio da qual as organizações definem objetivos e metas em relação à proteção ambiental, saúde de seus empregados, clientes e comunidade reavaliando constantemente sua relação com o meio ambiente para alcançar os objetivos num prazo determinado.

O consumidor vem se conscientizando em relação à necessidade de se cuidar do meio ambiente, o que o leva a uma mudança de hábitos e ao crescimento das exigências em relação ao que consome, deixando de lado os produtos que causam danos à natureza e buscando aqueles que são produzidos de forma correta.

Por isso, as organizações não devem ver a gestão ambiental como um problema, mas como um meio para seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Cyro Valle (2002, p. 69-70) define a gestão ambiental como um conjunto de medidas e ações definidas que têm como objetivo reduzir e controlar os impactos ambientais de um empreendimento. Essa gestão requer o comprometimento da alta administração na definição formal de uma política ambiental clara e objetiva, com foco na melhoria contínua, na prevenção da poluição e no atendimento à legislação e às normas ambientais aplicáveis. Esse autor ainda alerta que, para o processo de obtenção da certificação ambiental e de sua manutenção, é necessária a participação consciente dos funcionários e fornecedores da empresa (VALLE, 2002, p. 34).

Essencial também esclarecer, segundo Michel Epelbaum (2006, p. 132), que a certificação ISO 14001 não é um fim, mas o primeiro passo no caminho para a sustentabilidade e que não é pela obtenção do certificado que se analisa o resultado ambiental de uma empresa, mas pela sua política, objetivos, metas e resultados de

desempenho ao longo dos anos. Segue o desafio para as empresas de gerir adequadamente seus processos com o foco no impacto ambiental, envolvendo o corpo funcional e demais colaboradores de forma consciente e colaborativa.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL – O VALOR DAS PESSOAS

Cultura é um termo que possui diversos sentidos, podendo ser sinônimo de erudição, como posse de conhecimento, de manifestação das artes, de identidade de um povo ou de seus costumes e tradições. Pode ainda ter um significado mais abrangente como sendo a totalidade do que o homem vivencia, concretiza, aprende e transmite (GOMES, 2008). Laraia (2009) recorda o primeiro conceito de cultura, dado por Edward Tylor (1871 apud LARAIA, 2009, p.30), como sendo “...um todo complexo que inclui conhecimentos, crença, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

No âmbito de uma organização empresarial também podemos falar de cultura, uma vez que ela é um conjunto delimitado de interações humanas, ou seja, de pessoas que estão unidas ordenadamente e trabalhando em busca de um objetivo comum, onde é possível também se identificar características e traços culturais (TAVARES, 2002). Se uma empresa quer a adoção de alguns hábitos pelos seus funcionários, deverá inseri-los na cultura já existente, ou buscar modificá-la, se preciso.

Shein (1984, p. 3-16) busca definir Cultura Organizacional em termos de um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, passada adiante e alterada. Para esse autor, a Cultura Organizacional é o padrão dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que, tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e se sentir em relação àqueles problemas. Esses pressupostos seriam muito mais do que os valores defendidos pela organização, mas os pressupostos subjacentes, que normalmente estão no nível do inconsciente, mas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Para uma empresa adotar qualquer programa, a exemplo do que propõe a redução de uso de materiais e recursos, é preciso que haja a aceitação de todos os seus funcionários e que esses passem a agir conforme seus preceitos. Berger

(2006, p.31) alerta que “a formalização da incorporação da responsabilidade social na missão, nos princípios e códigos de conduta não significa que ela faça parte da cultura organizacional, não é suficiente para criar um clima moral desejado”.

É um desafio para a organização introduzir novos princípios e valores em sua cultura, especialmente se esta já é bem definida e adotada pelo corpo funcional. Por isso, é imprescindível que os administradores, os chefes e gerentes deem o exemplo e ajam sempre em consonância com os novos valores propostos para que os empregados possam entender sua importância e passem a adotá-los também. Sobre esse aspecto, Donaire (1995, p. 65) considera:

Convém lembrar que a existência de um plano ambiental formal, embora importante, não é suficiente, pois a transformação da questão ambiental em um valor da organização vai depender das ações da Alta Administração e de suas gerências. Os exemplos que elas darão sobre a importância do meio ambiente provocarão consequências no resto da organização.

Além do comprometimento dos dirigentes, é preciso oferecer aos empregados diversos meios para que novas posturas empresariais sejam absorvidas e aceitas. Para propiciar o aprendizado socioambiental aos seus funcionários, uma organização deve produzir e disseminar informação sobre suas práticas e objetivos socioambientais, tanto internamente como entre seu público de interesse (DEMAJOROVIC, 2003, p. 175). Uma boa comunicação empresarial é o meio ideal para a disseminação de novas ideias, mas para a introdução de novos hábitos a educação corporativa se faz necessária. Educar, levando novos conhecimentos e mostrando a necessidade de mudanças de comportamento, é o caminho mais acertado para se alcançar bons resultados e a cooperação dos funcionários.

2.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas é um termo mais atual para uma área, departamento ou diretoria que cuida dos vários aspectos relacionados às pessoas dentro da organização, que vão desde o recrutamento e a seleção até a retenção dos talentos, daqueles empregados que geram bons resultados para a empresa.

Com o tempo, a importância da valorização das pessoas foi percebida pelo diferencial que elas trazem à organização e, por isso, passou-se a investir em sua capacitação e preparação para as atividades requeridas. Os empregados são agora considerados parceiros das organizações na busca de sucesso e alcance dos resultados. Chiavenato (2004, p.10) define gestão de pessoas como “a função que permite a colaboração eficaz das pessoas [...] para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Gerir pessoas é tarefa delicada. Passou o tempo em que empregados eram vistos como meros executantes de funções e que, para tanto, recebiam seu salário em troca. O lugar de trabalho faz parte da vida das pessoas, é onde elas se desenvolvem e passam grande parte de seu tempo, buscando nele sua realização não só profissional, mas também individual.

Assim, a relação empresa-empregado precisa ser benéfica para ambos os lados, caso contrário não haverá parceria, mas apenas a busca por interesses unilaterais, o que levará a uma inevitável ruptura.

Para conciliar os interesses de ambas as partes, o departamento de gestão de pessoas precisa conhecer bem a empresa e seus funcionários. Como ressalta Knapik (2012, p.17):

[...] é importante que [o departamento de Gestão de Pessoas] conheça bem a estrutura da organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão, visão, o clima de trabalho e a cultura organizacional, para que possa gerenciar os talentos aí presentes e proporcionar um “engajamento” entre empresas e colaboradores.

Muitas funções foram atribuídas à gestão de pessoas para se alcançar essa integração entre empresa e empregado. Como o objetivo de toda organização é gerar bons resultados e são as pessoas que realizam as tarefas para isso, elas precisam de todo apoio, orientação e cuidado.

Ajudar a organização no alcance de suas metas, saber empregar as habilidades e as competências dos funcionários para gerar competitividade, treiná-los e capacitá-los, dar-lhes reconhecimento, propiciar-lhes a satisfação e qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar as necessárias mudanças são meios pelos quais a área de Gestão de Pessoas pode contribuir para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas também assume um papel significativo quando se pretende inserir algum novo valor ou comportamento na cultura organizacional, pois esta precisa ser bem conhecida para que se possa perceber como um novo componente poderá ser nela introduzido e/ou alterado, para que a mudança não venha como uma imposição e possa criar resistências, mas para que seja um novo pressuposto a ser aprendido e ensinado, como definido por Schein (1984) em seu conceito de cultura organizacional. Carbone (2000) argumenta que, para uma mudança cultural, é necessário que haja um planejamento preciso e que sejam considerados os parâmetros legitimados pela própria cultura.

Um comportamento vivido e habituado no local de trabalho tende a ser incorporado na vida pessoal e social do indivíduo e vice-versa. As pessoas exercem diferentes papéis, mas ainda assim agem de acordo com o que acreditam, carregam dentro de si aquilo que aprendem e o incorporam como sendo bom e necessário para suas vidas. Por isso, os valores da cultura organizacional devem estar relacionados aos da cultura da sociedade na qual a empresa está inserida.

Ao adotar a responsabilidade socioambiental como um de seus princípios a empresa também deve preocupar-se em gerir as ações que a concretizam. Alguns dos critérios da RSE se referem aos direitos das relações de trabalho, e a gestão de pessoas está diretamente relacionada com a criação, condução e acompanhamento dos processos internos que garantem esses direitos.

2.2 Comunicação para a Sustentabilidade

Comunicação é uma palavra derivada do latim *communicatio*, que quer dizer ato de repartir, de distribuir, de tornar comum. O dicionário Aurélio a conceitua como “a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas” (2008).

Nesse sentido de troca, é importante lembrar que a comunicação é uma via de mão dupla, ou seja, a sua mensagem tem que ser recebida, entendida e devolvida, quando aí se estabelece o diálogo que é parte essencial de todo relacionamento humano. Ela é, portanto, um processo contínuo e dinâmico.

Cada empresa tem um método próprio de comunicar suas estratégias e decisões, mas é importante que essas mensagens não cheguem apenas como informação. Se o desejo da administração é receber a colaboração dos seus empregados para alcançar os objetivos propostos, o canal de comunicação deve permanecer aberto para escutar o que eles têm a dizer, os seus questionamentos, as suas dúvidas, até que todos cheguem a um entendimento comum.

Segundo Matos (2009, p. 2), comunicação é troca de sentimento e entendimento e é preciso que, além das palavras, sejam consideradas as emoções e a situação em que buscamos tornar comuns os conhecimentos, as ideias e as instruções. De acordo com esse autor, no mundo dos negócios já se concluiu que a cultura de uma empresa está diretamente relacionada à sua política de comunicação (2009, p. 78).

As informações sobre os efeitos danosos do descaso com o meio ambiente estão sendo cada vez mais divulgadas em diversas mídias e já alcançam grande número de pessoas em todo o mundo. As consequências que já vivemos em virtude dos impactos ambientais passaram a ser discutidas também em salas de aula e diversas organizações passaram a desenvolver e a implementar políticas e estratégias socioambientais com o intuito de minimizar o impacto resultante das suas atividades e dos seus produtos no planeta (FELIX, 2009).

Aproveitando-se de todas essas informações já difundidas no mundo, as empresas podem elaborar seus planos de comunicação para a implementação de suas políticas ambientais, e estabelecer diálogos com seus funcionários para a construção de uma nova cultura na organização voltada para a sustentabilidade empresarial e planetária.

3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UM DIFERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO

É consenso que a educação é o caminho para a construção de uma sociedade forte, equilibrada, justa, que propicia aos cidadãos a capacidade de crescer, raciocinar, criticar e, portanto, participar conscientemente dessa construção.

O que antes era chamado de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) evolui para educação corporativa, que busca atuar no conjunto de valores e crenças da organização e estimular as pessoas a aprenderem com autonomia. A organização passa a se responsabilizar pela coordenação do aprendizado e pela educação de seus funcionários (COSTA, 2001).

A partir do final da década de 80, o interesse pela criação de universidades corporativas vem crescendo paulatinamente. Percebendo que não podiam mais depender apenas das instituições de ensino superior para preparar seus empregados, muitas empresas decidiram criar suas próprias universidades para terem um maior controle sobre o processo de aprendizagem, vinculando-o às suas metas e resultados estratégicos (MEISTER, 1999).

De acordo com Jeanne Meister (1999), o propósito de se criar uma universidade corporativa é garantir o desenvolvimento e a educação não só dos funcionários, mas também de clientes, fornecedores e comunidade para o alcance das estratégias organizacionais, na forma de uma aprendizagem contínua.

O foco atual é na gestão do conhecimento, sendo este considerado o grande diferencial das empresas e a chave para sua permanência no mercado. Na sociedade da informação, as organizações têm como missão gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para uso dos seus colaboradores ou outros interessados. As universidades corporativas surgiram para consolidar essa nova sociedade e oferecer mecanismos de aprendizagem diferenciados que possam atender às demandas específicas dos diversos ramos empresariais, somando-se ao aprendizado convencional oferecido pelas outras instituições de ensino (GOMES, 2004).

O processo de aprendizagem não se esgota e também não é estanque, não se limita a uma só linha de conhecimento, pois cada vez mais as diversas áreas

do saber se misturam, interagem e se complementam. Daí haver programas de educação nas universidades corporativas que não são unicamente voltados para o conhecimento do negócio, mas também orientados para o desenvolvimento do ser, do cidadão, que tratam de ética e valores, de comunicação e de meio ambiente.

3.1 Educação ambiental

Se a preservação ambiental é agora um assunto de prioridade, se a mudança dos hábitos de consumo das pessoas é premente, se a construção de uma nova cultura na sociedade e nas empresas baseada em princípios de sustentabilidade é necessária, então é imprescindível que as pessoas sejam educadas para isso.

É preciso que haja a conscientização em relação aos problemas causados ao meio ambiente e à importância de se lhe evitarem mais danos. Uma ampla divulgação dos problemas não é suficiente para provocar as mudanças necessárias, mas a educação é a ferramenta ideal para o aprendizado, nas várias formas em que pode se dar.

Infelizmente, ainda se enfatiza muito a questão do crescimento econômico, da necessidade de maior produção para se atender um maior consumo mas muito pouco sobre a escassez dos recursos naturais, sobre outras alternativas de produção, sobre reciclagem e demais práticas de aproveitamento de resíduos. A população mundial de hoje está em um número elevadíssimo, mais de 7,2 bilhões, enquanto os recursos diminuem cada vez mais, sendo utilizados com pouca ou sem qualquer economia e tendo uma reposição muito abaixo do necessário. Naturalmente, o saldo ficará negativo ao longo do tempo.

A educação para o meio ambiente vem sendo discutida desde a Conferência das Nações Unidas para o Meio ambiente, em Estocolmo, em 1972, quando se estabeleceu a necessidade da educação em questões ambientais e ressaltou a responsabilidade de indivíduos, empresas e coletividades com a proteção e o melhoramento do meio ambiente em toda a dimensão humana (DECLARAÇÃO DE ESTOCOMO, 1972). Desde então, muitos encontros foram

realizados em nível mundial para tratar da educação ambiental (EA), fazendo surgirem muitos conceitos e definições para esse tema.

Mauro Guimarães (1995) ressalta o aspecto interdisciplinar da educação ambiental, tendo como características a participação, a criatividade, a valorização da ação e o foco nas questões comunitárias. É uma educação que critica a realidade vivenciada, que transforma valores e atitudes por meio de novos hábitos e conhecimento, cria uma nova ética, sensibiliza e conscientiza para a necessidade de relações integradas entre o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente na busca de um equilíbrio local e global.

Pra Valle (2002), a incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável e de preservação ambiental nas práticas diárias da organização se dá por meio da mudança de sua cultura e requer uma comunicação eficiente e um programa de educação ambiental que mobilize todos os empregados. De acordo com esse autor, a educação ambiental é simultaneamente um processo informativo e formativo que objetiva a melhoria de qualidade de vida de todos os cidadãos.

A Primeira Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, ocorrida em 1977 na cidade de Tbilisi, foi responsável pela definição de princípios, estratégias e ações orientadoras em educação ambiental ainda adotados atualmente. Desse encontro resultou a Declaração de Tbilisi com diversas recomendações, como a adoção de critérios e estratégias para orientar o desenvolvimento, a definição de finalidade, objetivos, conteúdo e métodos da EA. (DECLARAÇÃO DE TBILISI, 1977).

A primeira recomendação da declaração define que um dos objetivos fundamentais da EA é alcançar que pessoas e grupos compreendam a natureza complexa do meio ambiente natural e daquele criado pelo homem, surgido da interação dos aspectos biológicos, físicos, sociais, econômicos e culturais, fazendo com que adquiram conhecimentos, valores, comportamentos e habilidades práticas para colaborar com a prevenção e a solução dos problemas ambientais (DECLARAÇÃO DE TBILISI, 1977).

Em 1999, foi sancionada no Brasil a lei federal 9.795 que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental e que define a educação ambiental como:

[...] os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.

Segundo essa lei, todos têm direito à educação ambiental, e é responsabilidade do Poder Público definir políticas públicas que incluam a dimensão ambiental, promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e o comprometimento da sociedade com a conservação e a recuperação do meio ambiente. Porém, as ações que tratam das questões ambientais são de responsabilidade de todos, dos meios de comunicação, das instituições de ensino, da sociedade. As empresas e instituições públicas e privadas devem promover programas para capacitação dos trabalhadores, “visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente” (BRASIL, 1999, p. 1).

Adotar a educação ambiental como prática é um desafio para qualquer instituição, uma vez que ela é um processo contínuo, que necessita da colaboração de empregadores e de empregados e que extrapola os limites das salas de aula. Como deve fazer parte da cultura organizacional, deve sair das abordagens parciais e simplificadas e ser incorporada de vez nas políticas e atividades rotineiras da organização.

De acordo com Simons (2006), na maior parte das vezes os programas de educação ambiental das empresas são feitos de três formas: 1) por meio de eventos pontuais, como palestras em semanas de meio ambiente, onde os funcionários ouvem passivamente uma explanação sobre temas como água ou resíduos sólidos; 2) por meio de iniciativas junto ao público externo, com palestras em escolas e apoio à programas de coleta seletiva, por exemplo; 3) preparação da organização para cumprir corretamente os procedimentos estabelecidos na Norma ISO 14001, onde está previsto que as empresas devem definir e estabelecer ações para que todos os níveis hierárquicos conheçam a fundo sua política ambiental, que conheçam e compreendam os impactos ambientais reais ou potenciais inerentes às atividades da empresa e a importância e o benefício da preservação. Esta prática, porém, se restringe a treinar os funcionários com o foco na obtenção e manutenção da certificação.

Para Reigota (2004) a educação ambiental deve ter um sentido mais político, uma vez que quer preparar cidadãos que exijam justiça social, cidadania nacional e planetária, ética nas relações entre as pessoas e com a natureza. Com esse enfoque político, a educação ambiental questiona por que fazer e como fazer, questionando também as opções políticas e a educação vigentes. Ela sozinha não resolverá os complexos problemas ambientais que existem hoje, mas é fundamental no processo de formação de cidadãos conscientes de seus deveres e direitos. O ser humano criou esses problemas para o meio ambiente e é ele que deve buscar a solução.

Assim, a educação ambiental passa a ser uma grande ferramenta para reaproximar o homem da natureza da qual ele mesmo faz parte. Ela se propõe a levar o conhecimento e proporcionar a compreensão necessária para que as pessoas assumam uma nova relação com a natureza e mudem o curso que vêm traçando ao longo de séculos. Para que a Terra continue a nutrir a humanidade, esta deve cuidá-la e preservá-la em troca.

4 O PROGRAMA DE ECOEFICIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Ecoeficiência é um termo que foi introduzido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, em 1992, no livro *Changing Course*.

Com a ideia de simultaneamente reduzir o impacto ambiental e aumentar a produtividade, a ecoeficiência é alcançada pela oferta de bens e serviços com preços competitivos que atendam às necessidades humanas, propiciem qualidade de vida e tenham uma redução progressiva dos impactos ambientais de sua produção. É a combinação entre o desempenho econômico e ambiental, usando-se de forma racional matérias-primas e energia, reduzindo-se os riscos de acidentes e melhorando-se as relações da organização com as partes interessadas (AGENDA 21 EMPRESARIAL, 2010). Algumas práticas da ecoeficiência são aumentar a reciclagem de material, reduzir o consumo de materiais e energia na produção de bens e serviços, maximizar o uso sustentável dos recursos naturais.

A criação, em 1997, do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável-CEBDS, que congrega grandes corporações, deu força ao tema tendo como missão promover o desenvolvimento sustentável nas empresas por meio do conceito de ecoeficiência.

A instituição financeira aqui estudada desenvolveu sua Agenda 21 empresarial em um compromisso assumido com o Ministério do Meio Ambiente, em 2004, como informa o site oficial a empresa. A estrutura dessa Agenda é formada por três eixos: negócios com foco no desenvolvimento sustentável, práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental e investimento social privado.

O Banco assume a política da responsabilidade socioambiental com vistas a incorporar os princípios do desenvolvimento sustentável no planejamento de negócios, atividades e práticas administrativas, envolvendo também os seus públicos de relacionamento.

Em 2006, lançou o Programa de Ecoeficiência que tem como base incentivar as práticas de reduzir, reutilizar e reciclar, a partir dos seguintes objetivos:

a) disseminar a cultura e a prática de ecoeficiência entre os funcionários e seus públicos de relacionamento; b) rever os processos em andamento para reduzir o consumo e o desperdício de insumos, como o papel, a água, a energia e o toner; c) destinar adequadamente os resíduos gerados; d) criar sistema integrado de ecoeficiência que incorpore critérios socioambientais na política de compras, criando processos produtivos mais eficientes e contribuindo para o desenvolvimento sustentável brasileiro; e) desenvolver ferramentas de acompanhamento e monitoramento; f) e capacitar funcionários e formar educadores para a promoção e a disseminação do programa na empresa.

As principais ações do programa são: a) Programa de Coleta Seletiva – correto descarte de resíduos recicláveis não perigosos (papel, plástico, vidro e metal) gerados nas dependências da organização e sua destinação às cooperativas ou associações de catadores de materiais recicláveis; b) Programa de Racionalização de Consumo de Energia Elétrica-PROCEN – gestão racional do uso da energia nos imóveis da instituição; c) Programa de Redução de Consumo de Água-PURÁGUA – racionalização do uso da água nas dependências da instituição; d) Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner-PROREC – aquisição de cartuchos de toner recondicionados que têm um custo bem inferior ao dos novos; e) Inventário e Gestão de Emissão de Gases de Efeito Estufa – elaboração e publicação do inventário de emissões baseado na metodologia do Programa Brasileiro GHG Protocol (o volume das emissões é identificado a partir do consumo de combustíveis fósseis utilizados nos geradores próprios de energia, do volume de energia elétrica adquirida das concessionárias e dos deslocamentos aéreos de funcionários, por necessidades de serviço).

O programa Coleta Seletiva foi lançado em 2008 com a previsão de ser implantado até 2016 em todas as dependências da organização nos municípios onde houver coleta seletiva pública, atuação de associações ou cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Esse programa atende o que determina o Decreto 5.940/06, que “institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis” (BRASIL, 2006, p.1). Atende também à Lei 12.305/10, Política Nacional de Resíduos Sólidos,

que estabelece aos grandes geradores de material descartado o dever de elaborar Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos para gerir seus resíduos (BRASIL, 2010).

Para promover a coleta seletiva em suas dependências, a empresa retirou as lixeiras individuais, que ficavam embaixo das mesas de cada funcionário, e colocou nas áreas comuns, nas cores padronizadas mundialmente, coletores de resíduos classificados como não perigosos na Lei 12.305 (BRASIL, 2010), ou seja, resíduos que não apresentam potencial risco ambiental e à saúde pública. São os coletores de papel (azul), plástico (vermelho), vidro (verde), metal (amarelo) e não-recicláveis (cinza).

A partir desses programas e ações, a empresa se propõe a combinar o desempenho econômico, o social e o ambiental no âmbito de seus processos produtivos, buscando a racionalização do consumo de bens naturais, e bens deles derivados, e a redução do volume de descarte e de emissões de Gases de Efeito Estufa-GEE.

Sobre o tema responsabilidade socioambiental, que engloba os assuntos ecoeficiência, desenvolvimento sustentável e ética, a empresa oferece 33 cursos, sendo 8 deles presenciais, com cargas horárias que variam de 16 a 40 horas, e 24 autoinstrucionais, de 6 a 40 horas em sua carga horária.

5 A PESQUISA – RESULTADO E ANÁLISE

A partir do estudo dos referenciais teóricos deste trabalho e do conhecimento sobre o Programa de Ecoeficiência da empresa, esta pesquisa se propõe a verificar se os funcionários e as funcionárias da instituição conhecem e colaboram com esse programa.

Para atingir o objetivo, foi aplicado um questionário com perguntas estruturadas que buscou traçar um perfil básico de cada um e de cada uma, seu conhecimento sobre o programa e seu interesse por assuntos ligados a responsabilidade socioambiental e ecoeficiência. Dos 128 questionários distribuídos, 88 foram respondidos, ou seja, 68,75%.

Os participantes têm idade que variam de 26 a 56 anos de idade, e o tempo de trabalho na empresa varia de 3 a 40 anos.

Do total de entrevistados, 95,45% possuem ensino superior completo. Apesar disso, pouco mais da metade, 55,68%, cursou alguma matéria do tema responsabilidade socioambiental ou gestão ambiental ao longo de sua formação.

Os gráficos abaixo demonstram os resultados de tempo na empresa, o percentual de pessoas com nível superior e o percentual das que cursaram alguma matéria de RSA, separados por faixas etárias: até 30 anos de idade, de 31 a 40 anos e acima de 40 anos.

Tabela 1: Comparativo de respostas por faixa etária (em %)

Idade	Tempo na empresa (em anos)				Ensino superior		Cursou RSA	
	até 5	de 6 a 10	de 11 a 20	acima de 20	sim	não	sim	não
Até 30 (15,91%)	28,57	71,43	0	0	85,71	14,29	78,57	21,43
De 31 a 40 (36,36%)	3,13	46,88	50	0	100	0	56,25	43,75
Acima de 40 (47,73%)	0	2,38	7,14	90,48	92,86	7,14	47,62	52,38

Fonte – Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

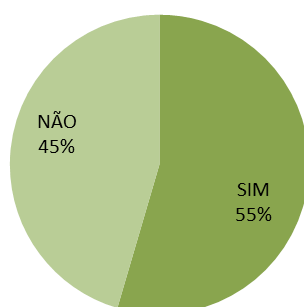
A maior parte dos que cursaram alguma matéria de RSA está na faixa etária de até 30 anos e com até 10 anos na empresa, 78,57%, seguida da faixa de

até 40 anos, 56,25%, com até 20 anos de empresa. Os que menos tiveram contato com disciplinas desse tema, 47,62%, são os da faixa de acima dos 40 anos com tempo de empresa acima de 20 anos em quase sua totalidade sendo a maioria portanto.

A Política Nacional de Educação Ambiental brasileira foi sancionada em 1999, há 15 anos, e ainda hoje a educação ambiental está sendo introduzida nas empresas e escolas, não sendo ainda tratada com a devida prioridade, mais voltada para o cumprimento de novas leis e decretos sobre o assunto. Isso justifica o motivo de exatamente os mais velhos terem tido menos contato com o tema por meio acadêmico.

Quando perguntados sobre seu conhecimento a respeito do Programa de Ecoeficiência da empresa, 54,55% disseram conhecê-lo. Aos que respondiam positivamente a essa pergunta, foram listadas 12 ações para que marcassem as que sabiam ou acreditam saber fazer parte do programa, sendo que dessas apenas 5 eram corretas. Todas as alternativas foram marcadas pelos entrevistados, mas apenas 22,92% marcaram as 5 ações que realmente fazem parte do programa da empresa. Esse mesmo percentual se repetiu para os que marcaram 4 e 3 opções corretas. 25% marcaram 2 opções corretas; 4,16%, apenas uma, e 2,08% não marcou qualquer opção, o que corresponde a uma pessoa.

Gráfico 1 – Quantos conhecem o Programa de Ecoeficiência



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A empresa divulga que adota a responsabilidade socioambiental como uma de suas políticas e, para ser coerente com esse discurso, busca fazer com que

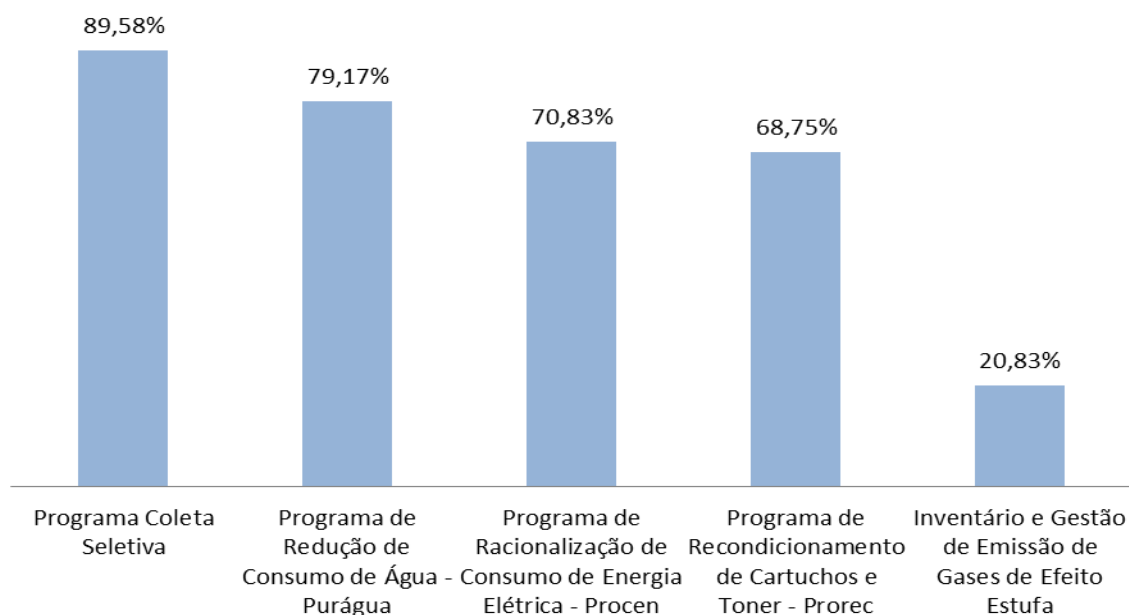
os processos de negócio e os de apoio a ele sejam permeados pela visão de sustentabilidade. O Programa de Ecoeficiência é um exemplo de iniciativa, dentre outras, que concretiza as políticas da empresa e que busca atender às normas legais além de ser uma medida real em busca da defesa ambiental, podendo, assim, conciliar as necessidades econômicas da sociedade com os limites impostos pelo meio ambiente, como dito por Mari Elisabete Seiffert (2005).

Com o percentual de pouco mais da metade dos entrevistados afirmando conhecer o programa, percebe-se que ainda é necessária uma ação forte voltada para a disseminação dessa prática em busca da colaboração dos funcionários com os compromissos adotados pela empresa.

Além disso, foi pesquisado que a cada uma das ações que compõem o programa equivale um percentual (colocado em ordem decrescente) de conhecimento pelo público que respondeu positivamente à pergunta anterior:

- a) Programa de Coleta Seletiva: 89,58% dos entrevistados disseram conhecer essa ação.
- b) Programa de Redução de Consumo de Água: 79,17%.
- c) Programa de Racionalização de Consumo de Energia Elétrica: 70,83%.
- d) Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner: 68,75%.
- e) Inventário e Gestão de Emissão de Gases de Efeito Estufa: 20,83% apenas.

Gráfico 2: Percentual de conhecimento das ações do Programa de Ecoeficiência



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

A empresa já adota os coletores de resíduos padronizados em suas dependências, eventualmente faz campanhas de coleta seletiva, regularmente cede o espaço comum de alguns dos seus prédios para a exposição dos trabalhos artesanais de cooperativas de catadores de material reciclável, ações que podem ser razão para o Programa Coleta Seletiva ser mais conhecido entre funcionários e funcionárias.

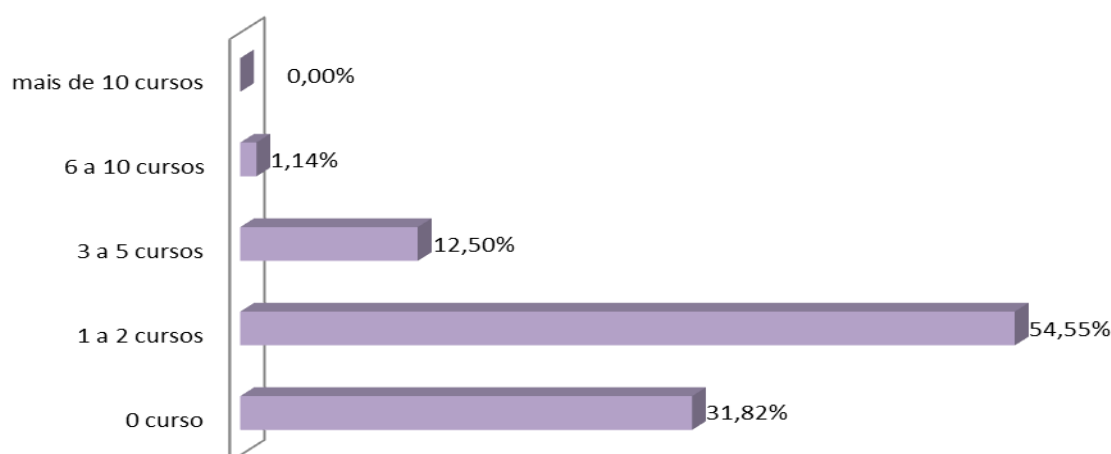
Esse programa atende o disposto no Decreto 5.940 (BRASIL, 2006), sobre a separação dos resíduos recicláveis descartados nos órgãos públicos e sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Atende também a Lei 12.305 (BRASIL, 2005), que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos e que estabelece aos grandes geradores o dever de gerir seus resíduos, assim como cumpre o que estabelece a Agenda 21 da empresa.

O Inventário e Gestão de Emissão de Gases de Efeito Estufa é uma ação nova dentro do programa, normatizada em junho de 2014, provável motivo pelo qual é o menos conhecido.

A pergunta seguinte se referia aos cursos sobre os temas relacionados à responsabilidade socioambiental oferecidos pela empresa, tanto presenciais como

autoinstrucionais, estes por meio virtual ou cadernos impressos. 31,82% disseram nunca terem feito qualquer curso sobre esses temas; 54,54% disseram ter feito de 1 a 2 cursos; 12,5% de 3 a 5 cursos; 1,14% de 6 a 10, e ninguém disse ter feito mais de 10 cursos, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 3: Quantidade de cursos do tema RSA realizados



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

De acordo com Meister (1999), uma universidade corporativa busca garantir educação e desenvolvimento para seus empregados e empregadas, clientes, fornecedores e comunidade a fim de alcançar as estratégias e os objetivos organizacionais. A empresa estudada já tem sua universidade corporativa atuante desde 2002, com uma grade de mais de 300 cursos em diversas áreas.

Para a organização, as ações da universidade alinham-se à estratégia corporativa e contribuem para concretizar a visão de futuro da empresa, atingir os objetivos estratégicos, desenvolver crença e valores, consolidar o compromisso com acionistas, clientes, funcionários, funcionárias e sociedade, além de contribuir com um modelo de socialização da capacitação e do desenvolvimento para a consolidação de uma cultura de inclusão.

Sobre o tema responsabilidade socioambiental, oferece 33 cursos com o objetivo de capacitar seus funcionários nessa questão visando esclarecer e conscientizar para a necessidade de mudança de comportamento e para a

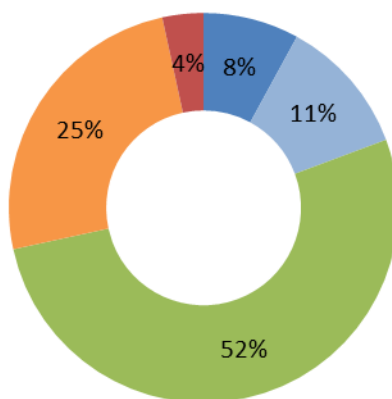
disseminação da cultura sustentável entre os diversos públicos. Pelo percentual expressivo de pessoas que não fizeram qualquer curso nessa área ou que fizeram apenas 1 ou 2 cursos, que soma 86,37%, percebe-se que a empresa deve repensar sua estratégia de sensibilizar o corpo funcional para a busca de aprofundamento nas questões que envolvem práticas sustentáveis e ecoeficiência nos serviços produzidos.

Na Agenda 21, a promoção da educação está presente em quase todas as áreas e programas e tem um capítulo especial que trata da promoção do ensino, da conscientização pública e do treinamento (BARBIERI; SILVA, 2011). Assim, a educação ambiental é de fundamental importância para o conhecimento do que pode ser feito para a preservação do meio ambiente, mas são necessárias ações da empresa que incentivem os funcionários a adotá-la.

A empresa dispõe de meios de comunicação interna, sendo um deles a intranet, onde há páginas de vários assuntos institucionais e onde fica o acesso à agência de notícias, que traz assuntos de interesse de todo o funcionalismo, independente da área onde atua. Outros meios de comunicação são a revista da empresa, publicada agora apenas digitalmente para reduzir o impacto ambiental com a impressão, e materiais de endomarketing, como cartazes e campanhas internas. Quando perguntados se acompanhavam as notícias da empresa sobre o tema RSA em um dos meios de comunicação disponíveis, 7,95% responderam que sempre, 11,36% regularmente, 52,27% às vezes, 25% raramente e 3,41% nunca acompanham. O meio mais utilizado é a agência de notícias, com 62,5%, seguido da intranet, 23,86%. A revista *on line* e o material de endomarketing tiveram 1,14% cada e 11,36% disseram não utilizar qualquer dos meios de comunicação para acompanharem as notícias sobre o assunto. Essas informações estão resumidas nos gráficos 4 e 5, abaixo:

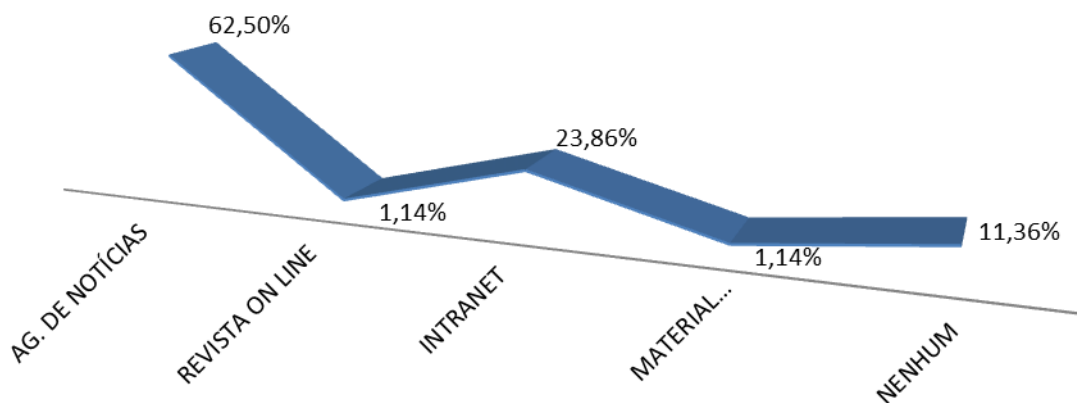
Gráfico 4: Notícias sobre o tema RSA

■ SEMPRE ■ REGULARMENTE ■ ÀS VEZES ■ RARAMENTE ■ NUNCA



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 5: Meios de comunicação utilizados



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Conforme mencionado no capítulo anterior, o programa de Ecoeficiência tem como objetivos, dentre outros, disseminar a cultura e a prática de ecoeficiência entre colaboradores internos e externos, capacitar funcionários e funcionárias e formar educadores e educadoras para a promoção e disseminação do programa na empresa. Regularmente, pelo menos uma vez por semana, é publicada alguma notícia relacionada ao assunto nos meios de comunicação internos, principalmente

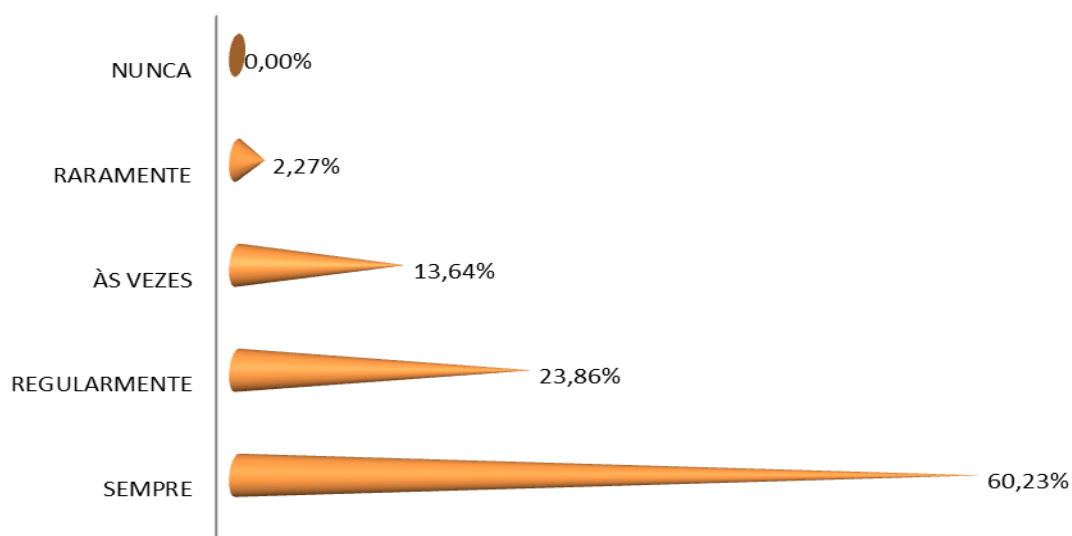
na agência de notícias, acessada pela intranet. Mesmo com essa divulgação, o percentual de funcionários que acompanham as notícias sempre ou com regularidade é de 19,32%.

Portanto, esse é também um aspecto a ser revisto pela empresa, pois, assim como a educação ambiental, a comunicação empresarial é parte essencial para a disseminação de informações sobre as questões de sustentabilidade, os programas e as ações desenvolvidos na instituição, as notícias do mercado e do mundo relacionadas ao tema; enfim, os funcionários precisam ser estimulados a também acompanharem essas notícias além das que se referem ao mundo financeiro.

A comunicação é um dos subsistemas que compõem o Sistema de Gestão Ambiental, de acordo com a ISO 14001, e “abrange as formas com que uma organização promove e controla o fluxo de informações e conteúdos relacionados a sua atuação” (SEIFFERT, 2005, p. 49). De acordo com essa autora, Mari Elizabete Seiffert, a comunicação organizacional é o estímulo positivo que provoca nos funcionários a automotivação e leva à motivação dos outros para o alcance da realização de suas atividades com eficiência, eficácia e efetividade (2005, p. 150).

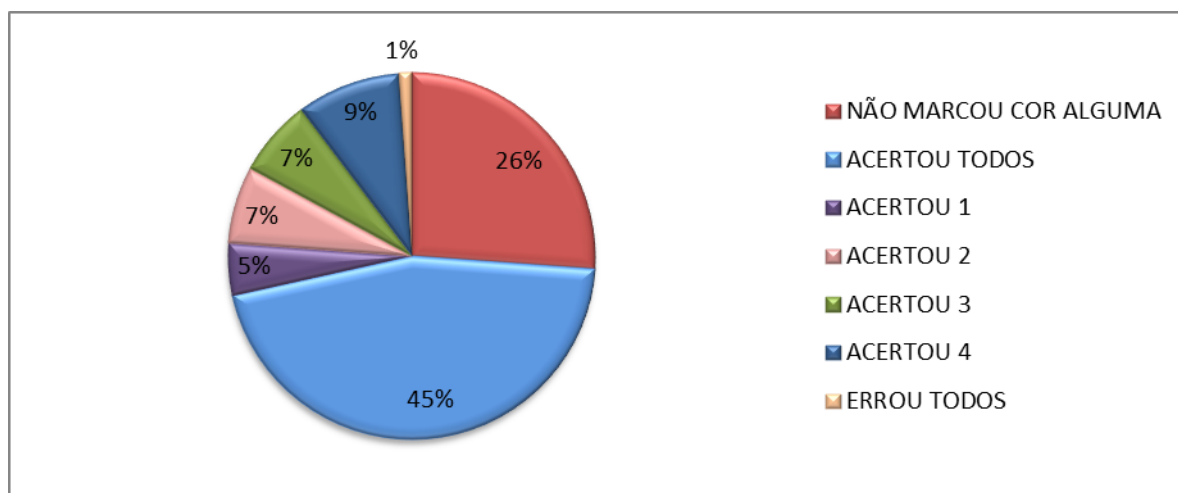
Para o questionamento sobre o descarte adequado dos resíduos, 60,23% disse *sempre* agir dessa forma; 23,86% disse fazer o descarte adequado *regularmente*; 12,5%, *às vezes*, e 2,27% *raramente*. Quando solicitados a informarem o tipo de resíduo correspondente às cores vermelho, azul, verde, amarelo e cinza, 45,45% fizeram corretamente todas as associações, 9,09% acertaram 4 das 5 opções, 6,81% foi o percentual dos que acertaram tanto 3 quanto 2 opções e 4,54% teve apenas 1 acerto. 1,14% erraram todas as associações feitas e 26,14% não fez qualquer associação, deixando a questão em branco. Os gráficos abaixo trazem essa representação:

Gráfico 6: Regularidade do descarte adequado dos resíduos



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Gráfico 7: Percentual de associações – acertos e erros



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

O percentual de acerto e erro de associação por tipo de coletor foi o seguinte:

a) Vermelho: 62,5% dos pesquisados acertaram o tipo de resíduo correspondente a essa cor; 37,5% erraram ou não responderam.

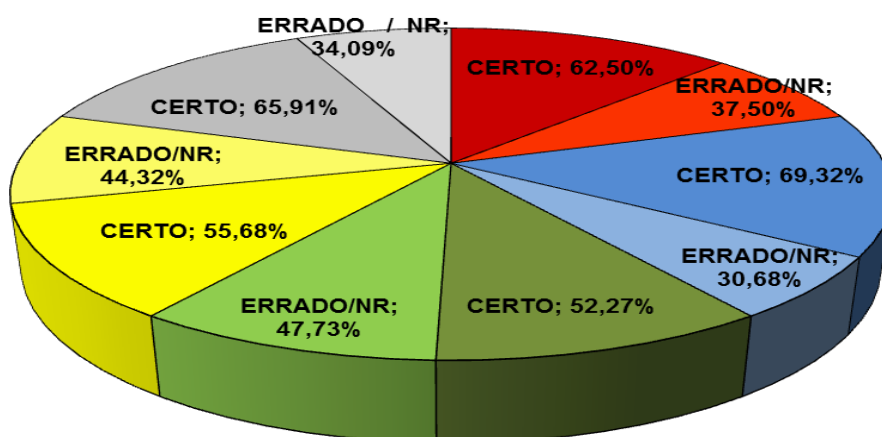
b) Azul: 69,32% acertaram; 30,68% erraram ou não responderam.

c) Verde: 52,27% acertaram; 47,73% erraram ou não responderam.

d) Amarelo: 55,68% acertaram; 44,32% erraram ou não responderam.

e) Cinza: 65,91% acertaram; 34,09% erraram ou não responderam.

Gráfico 8: Percentual de acertos e erros por tipo de coletor



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Percebe-se que os coletores de papel (azul), resíduos não recicláveis (cinza) e plástico (vermelho) são os mais conhecidos, enquanto os coletores de metal e vidro são os menos.

Apesar de 84% dos entrevistados dizerem que descartam adequadamente os resíduos sempre ou com regularidade, as associações ainda têm um grande percentual de erro ou não foram respondidas, e muitos não fizeram todas as associações, respondendo parcialmente. É certo que em cada coletor há o nome correspondente do resíduo a ser descartado, mas, considerando-se que todos os dias cada pessoa faz pelo menos um descarte, seria de se considerar também que as correspondências entre resíduo e cor de coletor devessem ser mais conhecidas.

Ademais, é comum entre os funcionários da empresa a prática de se improvisar uma lixeira individual, onde vários tipos de resíduos são misturados, para posterior descarte em qualquer dos coletores. Também se observa que os empregados responsáveis pela coleta geral dos resíduos, que são de empresa

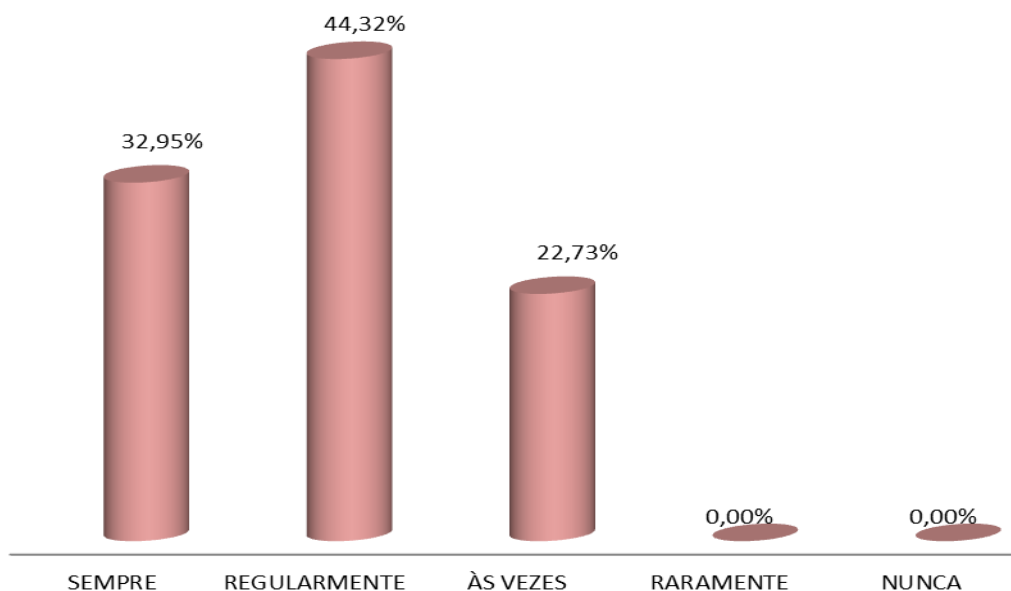
terceirizada de limpeza e conservação, muitas vezes misturam todos os resíduos em um ou dois sacos de lixo.

Por isso, a organização estudada pode atuar de forma mais focada na questão da coleta seletiva, com campanhas de conscientização e treinamento também para funcionários terceirizados.

Coleta Seletiva é uma ação também adotada por empresas de diversos outros segmentos e pelo governo federal em seus órgãos da administração pública federal, estadual e municipal. Portanto, a disposição de coletores específicos para o descarte de resíduos é encontrada em muitos locais, o que facilita a divulgação e o incentivo.

Perguntados sobre a frequência com que contribuem para a redução do consumo de água, energia, papel e toner, 32,95% dizem contribuir *sempre*, 44,32% *regularmente* e 22,73% *às vezes*. Não houve quem respondesse *raramente* ou *nunca*.

Gráfico 9: Percentual de contribuição para a redução do consumo de água/energia/papel/toner

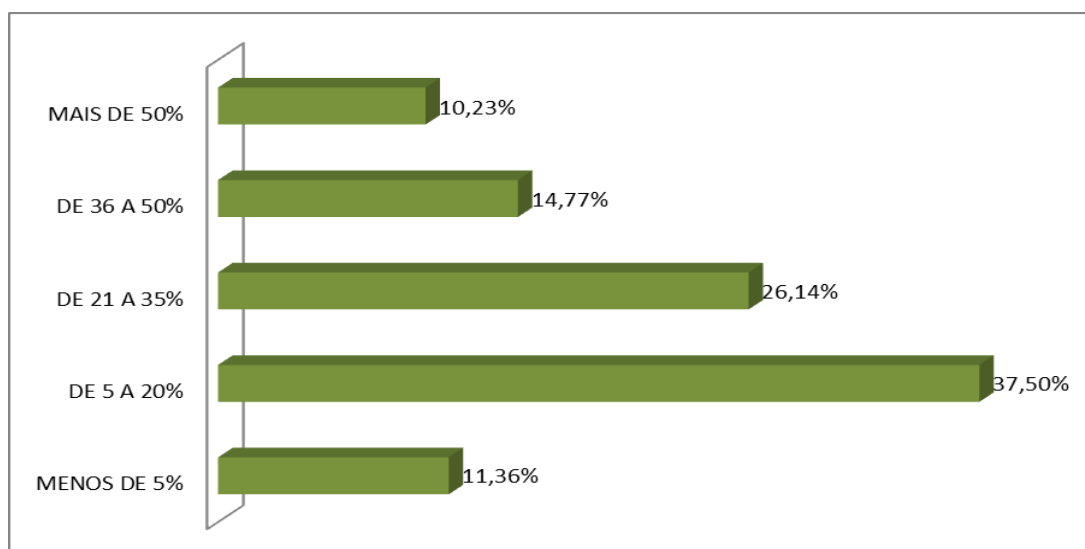


Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Ainda sobre redução de consumo, foi perguntado sobre quanto acreditam ter reduzido de impressão em papel (que corresponde ao consumo de papel e toner) nos últimos seis meses. 11,36% responderam que reduziram menos de 5% das

impressões, 37,5% reduziram de 5% a 20%, 26,14% reduziram de 21% a 35%, 14,77% reduziram de 36% a 50% e 10,23% acreditam ter reduzido mais de 50%.

Gráfico 10: Percentual de redução de impressão nos últimos 6 meses



Fonte: Produzido pela autora do trabalho com os dados coletados em pesquisa de campo

Para acompanhar o desempenho da gestão nas dependências da organização a empresa estipula metas a serem alcançadas. Para o desempenho ambiental existe um indicador chamado IE Pegada, que mede o índice de ecoeficiência e Pegada Ecológica, conceito desenvolvido pela Organização Não-Governamental WWF Ecológica. De acordo com a WWF, a Pegada Ecológica parte da ideia de que deixamos pegadas, rastros, durante nossa existência na Terra e é uma metodologia de contabilidade ambiental que avalia a pressão do consumo da humanidade sobre os recursos naturais disponíveis (2014).

O último Relatório Anual da empresa, de 2013, apresenta alguns dados do Programa de Ecoeficiência, como o consumo de água, energia, materiais, comparando-os aos dados publicados nos relatórios de 2011 e 2012. Traz também informações sobre os Programas de Coleta Seletiva e de Recondicionamento de Cartuchos de Toner.

Esse Relatório relata que a empresa conseguiu encaminhar para as cooperativas e as associações de catadores e coleta seletiva pública um total de 20.197,84 toneladas de resíduos sólidos recicláveis (papel, plástico, vidro e metal). Até 2013, o programa estava presente em 668 dependências.

Em 2012 foram 5.948,65 toneladas arrecadadas, quando o programa acontecia em 595 dependências. O aumento de arrecadação foi de 239,53%, superior ao aumento de número de dependências onde o programa passou a funcionar, que foi de 12,27%.

De acordo com a empresa, o papel é o material mais consumido internamente, mas o Relatório mostra uma redução desse consumo nos últimos três anos na ordem de 9,39% (para todos os tipos de papel), um percentual significativo considerando-se que a quantidade de funcionários da empresa aumentou em 1,60% no mesmo período. O consumo de papel branco e reciclado, papel ofício e papel timbrado, que são os utilizados para a impressão, teve redução bem significativa de 14,46% no mesmo período.

Todavia, Geraldo Sardinha (2009), anteriormente citado, diz que o consumo atual se mostra insustentável tanto para o meio ambiente como para a própria humanidade, e que a busca pela sustentabilidade requer uma nova postura no comportamento de governos, cidadãos e empresas. Governos e empresas não existem por si sós, são exatamente compostos por pessoas que propõem e realizam as atividades. *Reduzir, reutilizar e reciclar* são palavras de ordem neste momento em que o planeta já está muito comprometido pelo uso e pela extração sem limites dos seus recursos.

O Programa de Recondicionamento de Cartuchos de *Toner* aqui promove a reutilização de material plástico e o descarte correto de cartuchos e *toners* vazios. O Relatório de 2013 apresenta a comparação entre o consumo de cartuchos recondicionados e o total de cartuchos consumidos no período, desde 2011. No último ano, houve uma redução do consumo total de cartuchos de 2,62% e um aumento do consumo de cartuchos recondicionados de 1,79% em relação a 2011. Ou seja, além de o consumo total ter sido menor, apesar do aumento de funcionários, a utilização de cartuchos recondicionados aumentou. Importante ressaltar que do total de cartuchos consumidos pela empresa, 96,7% deles são recondicionados.

A última pergunta do questionário foi aberta, solicitando aos pesquisados que marcassem os pontos positivos e os negativos que percebiam do programa de ecoeficiência. 59,09% dos entrevistados descreveram alguns pontos, sendo que os 5 mais mencionados, de positivos e negativos, foram:

➤ Positivos

- 1) Permite a conscientização dos funcionários sobre a questão da sustentabilidade.
- 2) Ajuda na preservação do meio ambiente.
- 3) Racionaliza o consumo e traz economia para a empresa.
- 4) Ajuda na melhoria da qualidade de vida dos funcionários.
- 5) Favorece a cultura empresarial.

➤ Negativos

- 1) É pouco divulgado entre os funcionários.
- 2) Possui baixa adesão dos funcionários.
- 3) A empresa não divulga os resultados oportunamente.
- 4) A empresa não prepara os empregados terceirizados para a correta separação do lixo.
- 5) Realiza poucos eventos e/ou campanhas sobre o programa adotado.

Dos pontos positivos citados, pode-se observar que os funcionários percebem a importância do programa para uma maior conscientização sobre a necessidade de práticas sustentáveis que ajudarão na preservação do meio ambiente e para o favorecimento na criação de uma cultura empresarial e qualidade de vida.

Como mencionado por Denis Donaire (1995), formalizar um plano ambiental não é suficiente para que se torne um valor para a organização, e é importante que os níveis gerenciais abracem a ideia e deem exemplos sobre a importância do meio ambiente para provocar reações entre os demais funcionários.

Edgar Shein (1984) ressalta que a cultura organizacional é estabelecida quando os valores defendidos pela organização são aprendidos e passados adiante aos demais membros desta, como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Assim, é importante que as políticas ambientais da empresa se estabeleçam, mas suas práticas devem ser exemplificadas e difundidas até que se transformem em valores para a organização e daí se incorporem em sua cultura.

Os pontos negativos mais ressaltados foram a falta de divulgação do programa e de seus resultados, a falta de eventos e de campanhas, a baixa adesão dos funcionários da empresa e dos que são da empresa terceirizada, que fazem a coleta dos resíduos, mas que os misturam, conforme ficou assinalado.

Percebe-se aqui a importância de uma boa comunicação interna, conforme ressalta Jacques Demajorovic (2003) que disse que, para propiciar o aprendizado socioambiental entre seus colaboradores internos e externos, é necessário que a empresa produza e dissemine informações sobre suas práticas e objetivos socioambientais.

CONCLUSÃO

O estudo trouxe algumas respostas às questões que foram levantadas inicialmente e que são o objetivo principal da pesquisa, como saber se há conhecimento e envolvimento dos funcionários com o programa de ecoeficiência da empresa, se eles conhecem as ações desse programa, se realizam os cursos oferecidos na instituição sobre o tema responsabilidade socioambiental, se adotam cotidianamente o comportamento proposto (como a redução e a reutilização de materiais) e se fazem o correto descarte dos resíduos produzidos em suas atividades, comportamentos esses que propiciam uma mudança na cultura organizacional.

Por meio do questionário aplicado e das respostas coletadas, numa amostra de 133 empregados, percebe-se que o programa ainda não chegou ao conhecimento de muitos funcionários, 45% deles. Assim, as ações que são propostas acabam por não terem uma adesão completa e alcançam menos resultados do que poderia acontecer com um número maior de colaboradores.

Também a realização de cursos e a leitura de matérias e publicações a respeito de responsabilidade socioambiental, oferecidos pela empresa, poderiam ser meios eficazes de divulgação do programa e de sensibilização dos funcionários para a adoção das práticas propostas, mas a pouca adesão a essas atividades demonstra que elas precisam ser mais incentivadas entre o público-alvo ou serem melhor apresentadas.

A empresa estipula metas para todas as suas dependências, sendo a maioria delas relacionadas ao alcance de resultados financeiros, de segurança, de cumprimento das legislações trabalhistas e de ações judiciais, mas são poucas as relacionadas ao desenvolvimento sustentável e à ecoeficiência. Infelizmente, os empregados ainda agem focados apenas nas metas que têm maior pontuação e que geram perdas caso não sejam alcançadas.

Lançar programas de ações voltadas para a sustentabilidade e para a preservação ambiental é de fato uma atitude louvável, mas se há realmente a proposta de criação de uma nova cultura organizacional serão necessárias atitudes mais objetivas, criação de metas específicas que devem ser cobradas, divulgação

constante desses programas, demonstrando de que a alta administração age, apoia e se envolve diretamente com as práticas propostas. Ademais, é preciso estabelecer indicadores para acompanhar de perto se os funcionários fazem e se gostam dos cursos disponibilizados, se aplicam os conhecimentos obtidos, se a mudança de comportamento está realmente gerando a nova cultura desejada.

Nas diversas mídias (televisão, rádio, jornais, revistas, internet) encontram-se largamente divulgadas propagandas e propostas sobre consumo consciente, redução de consumo de água e energia, reciclagem e tantas outras proposições para a preservação do meio ambiente. Portanto, apesar de existir um grande percentual de funcionários que não conhecem o programa de ecoeficiência da empresa onde trabalham, ainda assim muitos deles reconhecem a importância e afirmam fazer o descarte correto dos resíduos gerados no trabalho. Quase todos também afirmam reduzir a quantidade de impressões continuamente. Tais atitudes se espelham nos resultados apresentados nos relatórios anuais da empresa de 2011 a 2013, que apresentaram um grande aumento de resíduos coletados e entregues às cooperativas e associações de catadores de material reciclável e uma redução no consumo de papel e *toner*.

Os meios de comunicação disponíveis na empresa são de fácil acesso aos funcionários, sendo a agência de notícias e a intranet as mais utilizadas no dia a dia. Regularmente são publicadas matérias sobre responsabilidade socioambiental e ecoeficiência, mas o resultado da pesquisa mostra que a maioria dos pesquisados lê com pouca frequência e eles próprios elencaram como ponto negativo a baixa divulgação do programa e de seus resultados, assim como a falta de campanhas. É importante lembrar aqui que comunicação é diferente de informação. Um trabalho de endomarketing para obter e elevar o comprometimento dos empregados com os programas organizacionais poderia trazer bons resultados.

De fato, o programa em si não é muito divulgado sendo poucas as campanhas realizadas no todo da empresa. Algumas são realizadas localmente quando um grupo de funcionários ou uma gerência local age de forma voluntária.

Na verdade, o programa de ecoeficiência da empresa possui três instâncias em que as ações são conduzidas: a) uma coordenação nacional responsável pela metodologia e definição de procedimentos, divulgação, desenvolvimento de treinamentos, acompanhamento e monitoramento de

resultados, dentre outras responsabilidades; b) uma coordenação regional; c) uma coordenação local. Essa duas últimas devem divulgar o programa e suas ações, sensibilizar e motivar os funcionários com responsabilidades similares, porém com atuação em seu respectivo nível.

Pouco disso é de conhecimento da grande maioria do quadro funcional, a não ser das pessoas que ocupam temporariamente funções nessas coordenações. Ou seja, enraizar as ações por toda a organização como práticas constantes ainda não aconteceu, nem tampouco o estabelecimento da cultura que se espera para que a empresa seja considerada ambientalmente responsável.

Assim sendo, a divulgação do programa na empresa é ainda precária e precisa realmente ser lançada a fim de alcançar todo o seu público. A coleta seletiva e a redução de alguns materiais, como o papel e o *toner*, são ações que já geram resultados positivos, mas muito mais pode ser alcançado com a colaboração consciente de todo, ou quase todo, o funcionalismo.

Campanhas e ações locais podem ser desenvolvidas com regularidade para as dependências da empresa, realizações de cursos sobre o tema podem constar das metas de capacitação, redução de consumo de materiais e de recursos naturais (como água e energia) pode ser mais cobrada para cada dependência, publicação de notícias sobre RSA e ecoeficiência deve ter mais destaque e estar presente em diversos meios de comunicação com o aviso de sua importância para os resultados da empresa.

Introdução de uma nova cultura é algo que requer tempo e muito engajamento, principalmente dos administradores, para a disseminação e o assentamento dos ideais em toda a organização. As atividades que concretizarão essa nova cultura precisam ser constantes e levadas ao cotidiano da empresa.

Infelizmente as pessoas acham que ainda têm tempo para adotar práticas ambientalmente corretas com calma e muitas ainda nem perceberam que isso é necessário, mas os danos ao planeta e as mudanças que já existem, como as relacionadas ao clima, são sérios e exigem novas atitudes urgentes.

Disso depende a vida de cada um de nós e todas as organizações onde atuamos devem promover a mudança de comportamento em relação ao consumo e à preservação ambiental.

REFERÊNCIAS

AGENDA 21 EMPRESARIAL. Ecoeficiência. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/?pg=textos_gerais&id=19>. Acesso em: 13 ago. 2014.

BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu. **Educação Ambiental na Formação do Administrador**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **Revista FACOM**, n. 17, p. 70-76, 2007. Disponível em: <http://www.forumfaap.com.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2014.

BORGER, Fernanda. Responsabilidade Corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações. In: VILELA JÚNIOR, Alcir; DEMAJOVIC, Jacques (Org.). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Senac São Paulo, 2006, p.17-31.

BRASIL. Decreto 5.940, de 25 de outubro de 2006. **Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências**. Brasília, 25 out. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências**. Brasília, 2 ago. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Lei 9.795, de 27 de abril de 1999. **Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências**. Brasília, 27 abr. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9795.htm>. Acesso em: 12 jul. 2014.

BRÜSEKE, Franz Josef. O Problema do Desenvolvimento Sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). **Desenvolvimento e Natureza**: Estudos para uma sociedade sustentável. Recife: INPSO-FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais-Fundação Joaquim Nabuco, 1994. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/Brasil/dipes-fundaj/uploads/20121129023744/cavalcanti1.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2014.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, março/abril 2000. Disponível em: <<http://ocotidianodaburocracia.com.br/files/Cultura%20Organizacional%20do%20setor%20p%C3%ABlico%20brasileiro%20-%20Pedro%20Paulo%20Carbone.PDF>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578388669>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

CASTRO, Newton de (Org.) **A Questão Ambiental e as Empresas**. 3. ed. Brasília, DF, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em 27 jun. 2014.

COSTA, Ana Cláudia Athayde da. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DECLARAÇÃO DE ESTOCOLMO. 1972. Disponível em: <<http://www.apambiente.pt/index.php?ref=16&subref=140>>. Acesso em: 5 ago. 2014.

DECLARAÇÃO DE TBILISI. 1977. Disponível em: <<http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/Tbilisi.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

EPELBAUM, Michel. Sistemas de Gestão Ambiental. In: VILELA JÚNIOR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques (Org.). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. Comunicação e Movimento Ambiental. In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Org.). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental**: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas. 2009, p. 12.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 7. ed. Curitiba: Positivo. 2008.

GOMES, Mércio Pereira. **Antropologia**: ciência do homem: filosofia da cultura. São Paulo: Contexto, 2008, p. 33-35. Disponível em: < <http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788572443838/>>. Acesso em: 28 jul. 2014.

GOMES, Paulo Alcântara. Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GUIMARÃES, Mauro. **A Dimensão Ambiental na Educação**. Campinas: Papirus, 1995.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo: Margraf Editora e Indústria Gráfica Ltda., 2006. Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 24 maio 2014.

JACCOBI, Pedro. Introdução. In: DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: < <http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/>>. Acesso em: 1 jul. 2014.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médica Sul Ltda; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE MOS, Haroldo Mattos. **As Normas ISO 14000**. Disponível em: < <http://www.brasilpnuma.org.br/saibamais/iso14000.html>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Disponível em: <<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427866/>>. Acesso em 10 maio 2015.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 Brasileira**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>>. Acesso em: 1 jun. 2014.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 Local**. Disponível em: < <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira>>. Acesso em: 1 jun. 2014.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS. **Relatório Brundtland e a Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/content/relatorio-brundtland-e-sustentabilidade>>. Acesso em: 26 maio 2014.

REIGOTA, Marcos. **O que é Educação Ambiental**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

RIO 92. **Revista Brasilis**. Disponível em: <<http://revista.brasil.gov.br/especiais/rio20/entenda-a-rio20/rio-92>>. Acesso em: 31 maio 2014.

SANCHES, Carmen Silvia. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, 2000, p. 76-87. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a09>>. Acesso em: 22 maio 2014.

SARDINHA, Geraldo. Sustentabilidade nas Organizações. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho; BORDA, Gilson Zehetmeyer (Org.). **Gestão da Comunicação e Responsabilidade Socioambiental: Uma Nova Visão de Marketing e Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 38-39.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, v. 25, n. 2, 1984, p. 3-16. Disponível em: <https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2014.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 Sistemas de Gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 18-24.

SIMONS, Mônica Osório. Educação ambiental na empresa: mudando uma cultura. In: VILELA JÚNIOR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques (Org.). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Senac São Paulo, 2006, p. 206-207.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VALLE, Cyro Eyer do. **Qualidade Ambiental: ISO 14000**. São Paulo: Senac, 2002, p. 17-70.

WWF. **Pegada Ecológica? O que é isso?**. Disponível em: http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/especiais/pegada_ecologica/o_que_e_pegada_ecologica/>. Acesso em: 31 ago. 2014.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Caro(a) colega,

Estou em fase de conclusão de uma pós-graduação em Gestão Empresarial. Minha pesquisa é sobre o tema Gestão Ambiental e gostaria da sua colaboração, respondendo a este questionário. Para responder, não é necessário buscar qualquer tipo de informação adicional. A identificação é opcional. Agradeço sua atenção e colaboração.

1) Qual é a sua idade?

2) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

3) Você possui ensino superior?

() Sim () Não

4) Durante sua formação escolar, desde o ensino fundamental até o último nível que cursou, você teve contato com alguma disciplina relacionada à responsabilidade socioambiental ou gestão ambiental?

() Sim () Não

5) Você conhece o Programa de Ecoeficiência desta instituição?

() Sim () Não

6) Se sua resposta à questão acima foi positiva, marque abaixo a(s) ação(ões) que faz(em) parte do programa citado:

- () Programa Nacional de Racionalização de Impressão
- () Plano de Redução de Consumo
- () Programa de Racionalização de Consumo de Energia Elétrica
- () Plano de Reutilização de Relatórios Impressos
- () Programa de Redução de Consumo de Água
- () Programa Reciclagem de Papéis
- () Programa Coleta Seletiva
- () Plano de Assistência para Agenda Sustentável
- () Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner
- () Campanhas de Doações
- () Inventário e Gestão de Emissão de Gases Efeito Estufa
- () Plano de Educação Ambiental

7) Você já fez algum curso do tema Responsabilidade Socioambiental oferecido por esta instituição, seja presencial ou autoinstrucional?

() Sim. Quantos? () de 1 a 2 () de 3 a 5 () de 6 a 10 () mais de 10

() Não

8) Com que frequência você acompanha as notícias sobre o tema da sustentabilidade publicadas em nossos meios de comunicação?

() sempre () regularmente () às vezes () raramente () nunca

9) Para acompanhar as notícias sobre o tema da sustentabilidade, qual dos meios de comunicação institucional abaixo você mais utiliza?

() Agência de Notícias

() Revista on line

() Intranet

() Material de endomarketing

() Nenhum

10) Nossa empresa dispõe de coletores de resíduos de acordo com sua natureza (orgânico/não reciclável, papel, plástico, metal, vidro). Com que frequência você faz o correto descarte dos resíduos que produz?

() sempre () regularmente () às vezes () raramente () nunca

11) Preencha (quando souber) o tipo de resíduo correspondente a cada cor de coletor, abaixo listada:

Vermelho _____

Azul _____

Verde _____

Amarelo _____

Cinza _____

12) O Programa de Ecoeficiência preconiza a redução do consumo de recursos como papel, toner, água e energia. Com que frequência você contribui para a redução do consumo desses recursos?

() sempre () regularmente () às vezes () raramente () nunca

13) Quanto você acredita ter reduzido de impressão em papel, nos últimos seis meses, dentro da sua média individual de consumo?

() menos de 5% () de 5 a 20% () de 21 a 35% () de 36 a 50% () mais de 50%

14) Comente abaixo alguns pontos positivos e negativos que você percebe no Programa de Ecoeficiência?

Pontos positivos

Pontos negativos
